

المحاضرة الخامسة

اللوجستك وإدارة الشراء واختيار و تقييم الموردين

❖ مقدمة :

- يمكن التمييز ما بين المنتجات الاستهلاكية و الصناعية من خلال :
1. المنتجات الإستهلاكية تُشترى من قبل الأفراد لتلبية احتياجات شخصية .
 2. المنتجات الصناعية تُشترى من قبل المنظمات لأغراض إنتاج مواد أخرى بهدف تحقيق الربح أو لأهداف أخرى .
 3. المنتجات الموجهة نحو إعادة البيع تُشترى من قبل المنظمات لغرض إعادة بيعها و تحقيق الربح .
- سيتم التركيز على النوعين الثاني و الثالث بحكم تأثيرهما في الأعمال اللوجستية و سلاسل التوريد .

فيس على ذلك
مستخدم إستراتيجي
مستخدم صناعي
دفع

❖ أنواع المنتجات الصناعية : كرون إني لقد يصحوبه ولا حذ رصه

أولاً : الوحدات الرأسمالية الاستثمارية : و هي تلك المفردات التي تعود إلى مجموعة الأصول الثابتة و تشمل المعدات , و الاجهزة الصناعية و المكتبية , بالإضافة إلى ادوات الإنتاج , و معدات النقل , و الأثاث , , ... و غيرها .

أقسامها :

- السلع الرأسمالية : تأخذ نمط الأصول الثابتة , و تستخدم في الإنتاج , و من امثلتها المعدات المختلفة .
- الأصول الرأسمالية : تستخدم في توليد العوائد , مثل قدرات التوزيع و الخدمات التي تمتلكها المنظمة لعدة سنوات .
- النفقات الرأسمالية : موجهة نحو شراء الأصول الإنتاجية الملموسة , و التي ينتج عنها الخدمة ما بعد البيع .

مزايا المعدات الرأسمالية برأس ماله

1. باهضة الثمن و تعتبر قرار إستراتيجي
2. تستخدم في الإنتاج و ليست جزء من المنتج النهائي .
3. تمويل بعيد الأمد .
4. تخضع إلى معايير ضريبية خاصة .
5. تقوم الحكومة عادةً في المساعدة بتمويل و شراء مثل هذه المفردات . لرغم لصناعة صناعية
6. تعتمد قرارات شراؤها على أساس المبيعات و المخرجات و العمالة . لحوطه

حجم الطلب و بيعه

ثانياً : مواد الإنتاج

و تقسم إلى ثلاث فئات و هي :

1. المواد الخام : وهي المواد الاولية التي تورد مباشرة من الحقول الزراعية و الصناعية مثل الأخشاب , و النفط و الحليب و الفواكة و الخضار , ... الموجهة إلى العمليات الإنتاجية .

2. المواد نصف المصنعة و المواد تحت الصنع : وهي المفردات المتتحة التي أجريت عليها بعض العمليات الإنتاجية , و التي تصبح تامة الصنع فقط عند إكتمال العمليات الإنتاجية اللاحقة عليها مثل الحديد , و الهياكل , و الأسلاك , ...
3. الأجزاء و المكونات و الوحدات المجمعة : و هي المفردات التامة الصنع (المخرجات) , و التي تستخدم كمدخلات لمصانع أخرى , و هي لا تفقد شكلها الاولي عند المعالجة مثل محركات المركبات , و العجلات , .. وغيرها

❖ المدخل إلى المشتريات :

المفهوم : يقصد بها عملية الشراء التي تعتبر من المسؤولية المباشرة لإدارة المشتريات . و في الواقع فإن كافة الدوائر و الأقسام بالمنظمة تشارك في عمليات الشراء بصورة فاعلة . كما و تمتلك إدارة المشتريات المسؤولية الرئيسية في تحديد المصادر المناسبة للتوريد , و كذلك الأسعار التفاوضية بمساعدة الأقسام الأخرى .

المشتريات و القدرة المكتسبة للربح :

تتفق المنظمات الصناعية كمعدل حوالي 50% من مبيعاتها في شراء المواد الخام و المكونات و الأجزاء و المواد الاستهلاكية , مما يجعل إدارة الشراء تلعب دوراً كبيراً في زيادة الأرباح . تلك الأرباح التي تزداد بزيادة المبيعات المرتبطة بانخفاض تكلفة الشراء .

❖ أهداف المشتريات :

1. الحصول على السلع والخدمات بالكمية و الجودة المطلوبة .
2. الحصول على السلع و الخدمات بالأسعار المناسبة .
3. الحصول على أفضل خدمة ممكنة للتوريد من قبل المورد .
4. تطوير و إدامة العلاقات مع الموردين , و البحث عن الموردين الذين يتمتعون بالقدرة المناسبة .

الوظائف الأساسية للمشتريات :

1. إعداد مواصفات المشتريات (الكمية , و الجودة , و السعر , و التوريد الصحيح)
2. اختيار المورد المناسب .
3. صياغة عملية التفاوض و شروط الشراء .
4. إصدار و إدارة أوامر الشراء .

دورة المشتريات :

تحتوي دورة المشتريات على الخطوات التالية : *الإصدار*

1. استلام طلبات الشراء . *من المورد*
2. اختيار الموردين .
3. تحديد السعر المناسب .
4. إطلاق أو إصدار أمر الشراء (العرض الرسمي للشراء , و الذي يعتبر بمثابة العقد الرسمي للتوريد عند قبوله من قبل المورد) .
5. المتابعة للتحقق من تلبية مواعيد الاستلام .
6. استلام المواد و قبولها .
7. المصادقة على قوائم الشحن لغرض تسديد القيمة .

تم تدوير إدارة المشتريات

❖ استلام و تحليل طلبات الشراء :

تحتوي طلبية الرء على المعلومات التالية كحد أدنى :

1. شخصية الجهة الطالبة للمواد مع المصادقة عليها و القيود المتعلقة بها .
2. مواصفات المواد .
3. الكمية و وحدة القياس .
4. تاريخ التوريد المتوقع .
5. أية معلومات ملحقه أخرى .

اختيار الموردين :

من المسؤوليات الضرورية لإدارة المشتريات . فالمفردات الروتينية أو التي بحري طلبها لأول مرة يحتفظ بكشوفات الموردين المعتمدين لتأمينها . و بالنسبة للمفردات التي لم يسبق و أن طلبت سابقاً بحري البحث عن موردين جدد لتأمينها .

العروض المقدمة ← تعني الطلب المحرر الذي يحتوي على جميع المفردات المطلوبة , و الذي يتم إرساله إلى عدد كافي من الموردين لغرض تأمين تلك المفردات .

المتابعة و التوريد :

من مسؤولية إدارة الشراء , التي ينبغي عليها اتخاذ الإجراءات الضرورية عند الشعور بتذبذب الأسعار أو تغير موعد التوريد , و قد تشمل هذه العملية متابعة النقل , أو إيجاد المورد البديل , أو التعاون مع المورد لحل هذه المشكلة , أو إعادة جدولة العمليات (...) - الخ

استلام و قبول المواد : تقرير عملية استلام المواد للمشتري مع ملاحظات الموردين
1- جهة قسم الاستلام
2- جهة المشتري
3- جهة إدارة المشتريات
4- جهة الشحن المرفقة
5- جهة المراجعة
6- جهة التوقيع
7- جهة الترخيص
8- جهة التوثيق
9- جهة التقييم
10- جهة التفتيش
11- جهة التفتيش الثاني
12- جهة التفتيش الثالث
13- جهة التفتيش الرابع
14- جهة التفتيش الخامس
15- جهة التفتيش السادس
16- جهة التفتيش السابع
17- جهة التفتيش الثامن
18- جهة التفتيش التاسع
19- جهة التفتيش العاشر
20- جهة التفتيش الحادي عشر
21- جهة التفتيش الثاني عشر
22- جهة التفتيش الثالث عشر
23- جهة التفتيش الرابع عشر
24- جهة التفتيش الخامس عشر
25- جهة التفتيش السادس عشر
26- جهة التفتيش السابع عشر
27- جهة التفتيش الثامن عشر
28- جهة التفتيش التاسع عشر
29- جهة التفتيش العشرون
30- جهة التفتيش الحادي و عشرين
31- جهة التفتيش الثاني و عشرين
32- جهة التفتيش الثالث و عشرين
33- جهة التفتيش الرابع و عشرين
34- جهة التفتيش الخامس و عشرين
35- جهة التفتيش السادس و عشرين
36- جهة التفتيش السابع و عشرين
37- جهة التفتيش الثامن و عشرين
38- جهة التفتيش التاسع و عشرين
39- جهة التفتيش العاشر و عشرين
40- جهة التفتيش الحادي و عشرين و عشرين
41- جهة التفتيش الثاني و عشرين و عشرين
42- جهة التفتيش الثالث و عشرين و عشرين
43- جهة التفتيش الرابع و عشرين و عشرين
44- جهة التفتيش الخامس و عشرين و عشرين
45- جهة التفتيش السادس و عشرين و عشرين
46- جهة التفتيش السابع و عشرين و عشرين
47- جهة التفتيش الثامن و عشرين و عشرين
48- جهة التفتيش التاسع و عشرين و عشرين
49- جهة التفتيش العاشر و عشرين و عشرين
50- جهة التفتيش الحادي و عشرين و عشرين

و هنا يقوم قسم الاستلام بفحص المواد للتأكد من مواصفاتها و كمياتها المحددة بأمر الشراء , فضلاً عن التأكد من خلوها من الأضرار . حيث تجري عملية الفحص بالاعتماد على نسخة أمر الشراء و قائمة الشحن المرفقة للشحنة و التي يرسلها عادةً المورد , و يكتب القسم بذلك تقرير الاستلام .

❖ المصادقة على قوائم الشحن و تسديد الفاتورة :

من اختصاصات إدارة الشراء , فبعد استلام قائمة الشحن من المورد تظهر ثلاثة أمور تتطلب المصادقة و هي : أمر الشراء , و تقرير الاستلام , و قائمة الشحن . حيث يفترض تطابق المعلومات بين هذه الوثائق الثلاث لكي يتم الإيعاز بتسديد الفاتورة .

تحديد المواصفات :

المهمة الأولى ذات الأهمية الكبيرة لإدارة الشراء .

هذا يعنى مقولاً أن ليس هو
يبدأ قبل الإنتاج
لحاجتنا المستقلة

الأمور التي ينبغي دراستها بغية التحديد الدقيق للمواصفات :

1. متطلبات الكمية : التي تُحدد وفقاً لطلب السوق , وهي العامل المؤثر في تصميم السلعة , وتحديد مواصفاتها , وطريقة تصنيعها بالتكلفة الأقل بغية تحقيق الاختيار الأفضل , والميزة التنافسية من خلال اقتصاديات الحجم .
2. متطلبات السعر : حيث أن القيمة الاقتصادية التي يضعها المشتري على المفردة يجب ان تتناسب مع القيمة الاستخدامية لها .
3. المتطلبات الوظيفية : تتعلق بالاستخدام النهائي للمفردة , وكذلك بالأداء المتوقع من المفردة . (تمثل الأهمية الأكبر من بين الفئات الثلاث) . كما وأن المواصفات الوظيفية هي الأكثر صعوبة في تحديدها . و لضمان النجاح في ذلك لابد وأن تحقق المواصفات الوظيفية الرضا الكامل في الحاجات الحقيقة أو الهدف من المفردة .

المواصفات الوظيفية و الجودة :

ترتبط المواصفات الوظيفية بصورة كبيرة مع الجودة , فمن الممكن القول بأن المفردة تمتلك الجودة المحددة أو المطلوبة إذا ما لبّت حاجات المستخدم .

توجد أربع مراحل للوصول إلى مواصفات المستخدم وهي :

1. تخطيط الجودة و المنتج : من قبل الإدارة العليا بالاستناد إلى متطلبات السوق .
2. تصميم الجودة و المنتج : على ضوء الدراسات السوقية بغية تحقيق النجاح .
3. الجودة و التصنيع
4. الجودة و الاستخدام .

تخطيط
للمنتج
تصنيع

إستراتيجية

فهم

طرق توصيف المواصفة الوظيفية :

1. التوصيف بواسطة العلامة التجارية : وهنا يعتمد المشتري على السمعة و المكانة التي يتمتع بهما المورد , و التي يرغب البائع في المحافظة عليها في السوق . واستخدام العلامة التجارية في التوصيف لا يعني عدم استخدام الطرق الأخرى . ويلجأ المشتري إلى هذه الطريقة في الحالات التالية :
 - كون المفردة تشمل على براءة اختراع , أو ان العملية تمتاز بالسرية .
 - كون المورد يمتاز بخبرة لا يمتلكها المشتري .
 - كون الكميات المشتراه صغيرة .
 - امتلاك المورد افضلية إبداعية لقسم معين من الزبائن او المشتريين .

على أن لا يرد
على المواصفات

سريتها
نسيانها
مهمتها

2. التوصيف بحسب المواصفات : تستخدم في واحد أو أكثر من الأمور التالية :
 - الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية : مثل المنتجات النفطية و المواد الصيدلانية .
 - مواد و طرق التصنيع : مثل تصنيع الحديد بطريقة الكبس البارد أو الحار .
 - الأداء : و هنا يشتري المشتري مباشرة بتحديد متطلبات المنتج .

مصادر المواصفة :

1. مواصفات المشتري : وعادةً ما تكون غالية التكلفة و باهظة الثمن .
2. المواصفات المعيارية : تمثل نتائج الدراسات و الجهود المكثفة التي تبذلها عادةً الحكومات و مراكز البحث و التطوير و المعايير الحكومية .
3. الرسومات الهندسية : التي تأتي بهدف الوصول إلى الشكل الدقيق و المضبوط للأجزاء و الوحدات التجميعية , مع مراعاة نسبة التفاوتات المسموحة .
4. الطرق الأخرى : مثل التوصيف بالعينات و غيرها .

الأولى كانت ! ستعمل عليها ←

❖ اختيار الموردين :

يعتبر اختيار المورد الصحيح الخطوة التالية لقرار المشتريات و التي تحتل أهمية بالغة .

مصدر التوريد :

1. المصدر القاعدة : مصدر واحد فقط والذي يمكن احتكارياً بسبب الاختراع أو الموقع , ...
2. المصدر المتعدد : استخدام أكثر من مورد واحد لتوريد المفردة بحكم المنافسة بين مصادر التوريد .
3. المصدر المنفرد / الواحد : أي عقد شراكة طويلة الأمد ما بين المشتري و المورد . و هذا ما يدعوا إليه نظام إدارة الجودة الشاملة .

النوع المختص

عوامل اختيار الموردين :

1. المقدرة الفنية
 2. القدرات التصنيعية
 3. المعولية أو الاعتمادية .
 4. خدمات ما بعد البيع .
 5. موقع المورد . لا نه ربما تكلفه لنقل إذا كان قريباً
 6. عوامل أخرى : مثل تسهيلات الدفع و التسليم , ...
- يتم الاختيار النهائي للمورد بالاعتماد على عدة طرق مثل التحليل الكمي و القيمة النقدية و الأوزان المرجحة ,
- ...

❖ تحديد الأسعار :

يتم تحديد السعر على أساس السعر العادل .

من الأسس الهامة لتحديد السعر العادل استخدام أسلوب تحليل الكلف للوصول إلى نقطة التعادل .

مثال :

شركة صناعية تريد أن تقدم منتج جديد , وقد وفرت الإدارة البيانات التالية حول ذلك المنتج :

التكاليف الثابتة السنوية \$ 5000

التكاليف المتغيرة / وحدة \$ 6.5

المطلوب :

1. أوجد التكلفة الكلية , و متوسط (معدل) التكلفة لتصنيع الكمية البالغة (1000) وحدة .
2. إذا كان سعر البيع هو (15) دولار للوحدة , فما هي نقطة التعادل لهذا المنتج ؟
3. أوجد العائد (الربح) المنتظر من تصنيع (1000) وحدة .

الحل :

1 (التكلفة الكلية = التكلفة الثابتة + التكلفة المتغيرة

$$= 5000 + (6.5 * 1000)$$

$$= 11500 \$$$

متوسط التكلفة = التكلفة الكلية / عدد الوحدات المنتجة

$$= 11500 / 1000$$

$$= 11.5 \$$$

2 (نقطة التعادل = الإيرادات الكلية = التكاليف الكلية

$$= 15X = 5000 + 6.5X$$

$$8.5X = 5000$$

$$X = 5000 / 8.5$$

$$X = 588.2 \text{ وحدة}$$

إذا أردنا هذا لعدد معين من نقطة تعادل لم نبيع
وكم نحسر فطيناً ذلك ليفنا

3 (العائد (الربح) = الإيرادات الكلية - التكاليف الكلية

= سعر البيع * عدد الوحدات المباعة أو المنتجة - التكلفة الثابتة و المتغيرة

$$= 15 * 1000 - (5000 + 6.5 * 1000)$$

$$= 15000 - 11500$$

$$= 3500 \$$$

المحاضرة السادسة

الأدوات المساندة في إدارة سلسلة التوريد

✦

❖ مقدمة:

سوف يتم التركيز في هذا الفصل على إدارة المرتجعات لأهميتها الخاصة في إدارة سلاسل التوريد , و باعتبارها إحدى العمليات الأساسية الفاعلة المكونة لسلسلة التوريد , و التي تشكل مصدر مهم للتغذية الراجعة . حيث أن الإدارة الكفؤة للمرتجعات تمكن المنظمة من التعرف على فرص التحسين للاتاجية و اختراق الأسواق .

تم الإشارة لإدارة المرتجعات في الفصل الأول من المقرر .

العملية الإستراتيجية لإدارة المرتجعات :

- تتمثل الخطوة الأولى لعملية إستراتيجية المرتجعات بالنظرة العامة للشكل السبي للإدارة الحديثة مثل الحاجة لفهم القوانين المنظمة للعملية الإنتاجية , و قوانين الاتفاقيات التجارية , ... بغية تجنب المرتجعات .
- المرتجعات التجارية غير المجازة عند نقطة الإدخال في عمليات اللوجستك العكسية تستوجب التخطيط و التصميم و البرمجة الجادة بهدف تحسين الجودة , و تقديم الخدمة الأفضل للزبون .
- و من الأمور الهامة في إدارة المرتجعات تأسيس فريق متخصص يتولى القيام بعدة أمور هامة منها التوبوب الصحيح لضمان انسيابية التدفق العكسي , و التصرف بالمواد المرتجعة بوضوح , ناهيك عن إتخاذ قرارات تنظيمية سريعة تجاه المرتجعات , و تفعيل برامج النقل , و إدارة العلاقة مع الموردين , و تطوير الإجراءات الخاصة بتحليل نسب المرتجعات للوقوف على مسببات إرجاعها , ...

رسم فضاء البيع من المنتج إلى المستهلك

❖ العمليات التشغيلية :

- لا بد و أن تُدار أنشطة المرتجعات أول بأول , و أن يتحدد مسار المنتج المرتجع او المعاد . حيث قد يكون الزبون هو الذي يعيد المنتج , و قد يقوم الموزع أو تاجر التجزئة بإعادة مادة لم تباع .
- لا بد من إجراء عملية المعاينة و الفحص و العلاج بالسرعة الممكنة حتى لا تهبط قيمة ذلك المنتج أكثر من الحد المعين , حيث قد يُعاد المنتج إلى المورد (المجهز) لتجديده أو إعادة تصنيعه , و من ثم إعادة بيعه عبر الأسواق الثانوية أو المزادات الإلكترونية . و حالما تعالج المرتجعات فإن المبلغ سيعاد إلى الزبون , و قد يقوم المورد بتقييد المرتجعات لحساب ذلك الزبون .
- تستوجب الخطوة النهائية لإدارة المرتجعات استخدام بنات تلك المرتجعات في تحسين عمليات المنتج . أما إدارة العلاقة مع المورد فيتم الاستفادة منها في تطوير المنتج , و في تطوير دليل تجنب المرتجعات .

❖ التفاوض : بين المشتري والمُبايع

" العملية الديناميكية للتوافق بين طرفين لكلٍ منهما أهدافًا خاصة , بحيث يتشاور الطرفان للوصول إلى اتفاق تبادلي مقنع بينهما "

المميزات الشائعة للتفاوض :

1. وجود طرفين أو أكثر .
2. وجود نزاع , أو خلاف , أو تباين في الرغبات بين الأطراف .
3. الاعتقاد بإمكانية الحصول على مكاسب أفضل تؤخذ طواعية من الطرف الآخر .
4. تفضيل البحث عن اتفاقية بدلاً من التناحر العلني .
5. استخدام مبدأ " خذ وهات " , الذي يتطلب التعديل في المطالبات .
6. التفاوض الناجح يستخدم إدارة اللاملموس في حل الملموس .

- تلجأ بعض المنظمات للتفاوض عند الشراء , وخاصةً عندما يحصل تباين في بنود العقد .

❖ التفاوض في الشراء :

- تعتمد المنظمات على المفاوضين التابعين لها للحصول على أفضل الأسعار التي تضمن لها الإنتاج المربح .
- حيث تقوم الإدارة الجيدة بتطوير قدرات المفاوضين بـغية اتخاذ القرارات المواءمة لأهدافها الإستراتيجية .
- تتعدد مجالات التفاوض لتشمل عملية تحديد الأسعار , و الاتفاق حول جداول التسليم , و الجودة المناسبة , و طرق التعبئة , ... الخ .
- تبرز عملية التفاوض بـغية تثبيت القيمة في عدّة حالات منها :
 1. حدوث تغير في تصميم السلعة .
 2. حدوث مشاكل حول عملية التغليف .
 3. تغير حالة السوق التي تتطلب تغيير في الكميات و الأسعار .
 4. ... الخ

❖ الخطوات الرئيسية في تنمية أو تطوير استراتيجية التفاوض :

1. تطوير هدف محدد مطلوب للتفاوض .
2. تحليل موقف المجهز التساوي .
3. تحليل الكلف من خلال جمع البيانات ذات الصلة .
4. محاولة التعرف على احتياجات المجهز (مكاسبه)
5. تحديد الحالة الفعلية التي يتوقع عدم الموافقة عليها .
6. توضيح موقف المشتري , و البيانات الداعمة .
7. وضع خطة إستراتيجية للتفاوض (ترتيب القضايا) .
8. تسوية سلوكيات المفاوضين .
9. الهدوء و رباطة الجأش .

في التفاوض عادةً هناك ثلاث نتائج ممكنة :

1. رابح - رابح : (كلا الطرفين يكسب و النزاع يُحل) . واحدة من الأمور التي يهدف لها التفاوض , حيث يشعر كل طرف بسعادة كبيرة لتغلبه .
2. رابح - خاسر : (أحد الأطراف يكسب و الثاني يخسر) .
3. خاسر - خاسر : (كلا الطرفين يخسر , و لا يتم التوصل إلى اتفاق) .

في إدارة المورد من أهم خبرات المفاوضين رابح و سعيدين لا تتأثر بشراكتهم

❖ المؤهلات و القدرات الشخصية :

هناك ثلاثة متطلبات أساسية ينبغي توفرها في الشخص لكي يكون مؤثر في التفاوض و هي :

1. المعرفة : و تشير لضرورة إلمام المفاوض بشكل جيد لقانون العقود , و قانون المحاسبة , و قانون الأسعار , و لديه المعرفة الهندسية و القانونية و الإدارية .
2. الفتنة و الذكاء : و هو عامل مهم يشمل المعرفة الشخصية و النفسية للأشخاص و التي تحدد طريقة تفاعلهم مع المجاميع .
3. المهارات الشخصية : مثل التكتيك لحل المشكلة الموكلة إلى التفاوض , و الإتصال و الاقناع المؤثرين , ...

خواص أخرى يجب أن يتمتع بها المفاوض :
" ما هي الخصائص التي يسكنها "

- ✓ القدرة على التفكير : و خاصة وسط المفاوضات المعقدة .
- ✓ القدرة على التحليل : بمعنى التقييم الموضوعي لكل الخيارات المطروحة .
- ✓ القدرة على التغيير .
- ✓ القيادة : بمعنى القدرة على اختراق استراتيجية المفاوض المعارض .
- ✓ الاتزان العاطفي .
- ✓ الصر .
- ✓ روح الدعابة و الفكاهة .

❖ بحوث الشراء و الأداء و الأخلاقيات :

- تُعد المعرفة التامة بالمواد المراد شرائها , و مصادر توريدها , و من سيقوم بالشراء , ... عملية مهمة و ضرورية بالنسبة للمنظمات الإنتاجية لكي تتمكن من تخفيض المصاريف و النفقات التشغيلية . لذا توجه موضوعات البحث الإجرائية ضمن أنظمة الشراء لتحسين نظام إدارة المشتريات .

مساحات الموضوعات المحددة للبحث ضمن إدارة الشراء :

1. طلبات شاملة : أي البحث في طرق التعاقدات ذات الصيغة الشاملة , و التي تعطي قوة كبيرة و خفض في المصاريف الإدارية , مثل استخدام الاتفاقيات طويلة الأجل .
2. صيغة مؤشر السعر : أي دراسة مزيج السعر الفعلي المدفوع للمشتريات أو مزيج أسعار السوق الفعلية و القابلة للمقارنة كونها أحد عناصر تقييم أداء قسم المشتريات .
3. تحليلات الخصومات السعرية : بهدف الحصول على المنافع المرتبطة بتوفير الكمية و خصومات الدفع .
4. تحليل العطاءات (الأسعار) : بهدف تحديد مجاميع المواد المراد شرائها و بالكلف الأدنى .
5. تخطيط المتطلبات المادية : أي استخدام نظام MRP الذي يتطلب أن تكون قوائم أو بيانات المواد و ملفات المخزون مبرمجة آلياً , بهدف سرعة التعامل مع الموردين , و الضغط عليهم لتقديم أفضل مستويات الخدمة .
6. منحنى التعلم : حيث ان استخدام هذا المنحنى يُعطي مساحة أكبر في تخفيض السعر عند الإنتاج الأكبر بحكم استخدام المعرفة في زيادة الإنتاج بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة , مما يعطي قوة أكبر في التفاوض مع الموردين .

إدارة المخزون
السيا
أومنحنى التعلم
حل ما يحدث آخر تعلم آخر

7. الكلف الإجمالية للمالك : مثل كلف البناء , و كلف الإدارة , و كلف التملك , ... و يجب أن تتضمن الكلف الإجمالية للمعدات و الأصول الثابتة تقديرات لعناصر أخرى ككلف التوقف أو العطل , و كلف الخردة و كلف إعادة العمل .
8. المدفوعات أو إجراءات الخصم النقدي . (تسجيل المرفوع)
9. أنظمة مسارات أو مسالك المورد : مع مراعاة طريقة الشحن و النقل .
10. أنظمة الاستلام .
11. إجراءات الطلبات الصغيرة و العاجلة .
12. أنظمة التعاقدات .
13. مساهمة أو مشاركة بيانات المجهز (المورد) .
14. طريقة تقسيم أداء المشتري .
15. طريقة تقسيم أداء المجهز .

❖ تطبيقات الحاسب :

يمكن استخدام الحاسب من الحصول على دقة أعلى للبيانات , و معالجة بارعة في الوقت المناسب , و بالتالي إثراء قرار الشراء . حيث يتم الاعتماد في العادة على موظفي نظم المعلومات لتطوير البرامج الإلكترونية التي يمكن أن تدعم تلك الاستخدامات استناداً إلى مخرجات دراسة المشتريات , و إدارة المواد , و بحوث المشتريات . و من تلك النماذج الإلكترونية نظام اتخاذ القرار إلكترونياً , و نظام تقييم القرار إلكترونياً .

❖ المشتريات و الأخلاقيات :

- تم التوجه في الآونة الأخيرة إلى استخدام التقنية الحديثة في المتاجر مثل استخدام الماسح الضوئي Scanner لقراءة الرمز السليبي BC المثبت على المنتج , و كذلك استخدام الفيزا كارد في الشراء , ...
- إلا أنه وجدت بعض الممارسات السيئة لدى البائعين و من أمثلتها قيام بعض البائعين بعمل خصومات دون تثبيت ذلك الخصم على البرامج المغذية للحاسبات الخارجية , و بالتالي لا يقرأ الماسح الضوئي ذلك الخصم (الإيحاء للزبائن بوجود الخصم دون القيام به) , سواء أكان ذلك بطريقة مقصودة أو غير مقصودة . و من الأمثلة أيضاً قيام المتجر بتجهيز قوائم المشتريات الأصلية بأسعار أكبر من الأسعار الحقيقية , و من ثم يقوم بإجراء التخفيضات الموسمية لتلك البضائع . و في بعض الحالات يتم استقطاع مبالغ أكبر أو أسعار أعلى من تلك المعلنة في الحاسب عند استخدام الفيزا كارد , ...

المحاضرة السابعة

إدارة سلاسل التوريد في ظل العولمة

❖ تطبيقات التوريد عالمياً :

- يؤكد الاعتماد المتبادل في الإقتصاد العالمي على أن كل سلسلة توريد تمتلك قنوات عالمية و أبعاد دولية عديدة ترتبط بقرارات سلاسل المواد الأولية و مركبات الإنتاج أو التسويق العالمي .
- هناك العديد من الشركات التي تتأثر إيراداتها السنوية من العمليات العالمية مثل شركة IBM و شركة P&G , و شركة كوكا كولا , ...
- لا بد للشركات أن تعمل ضمن نطاق العولمة , حيث أن التغيير أصبح لزاماً عليها لمواكبة التطورات العصرية الحديثة لضمان الاستمرار و البقاء . و في ظل ذلك وجدت ثلاثة أنواع من الشركات و هي :
 1. الشركات التي تجعل الأشياء تحدث .
 2. الشركات التي تشاهد الأشياء تحدث .
 3. الشركات التي تتدهش لما حدث .
- هنالك قوتان هائلتان تحددان خارطة الإقتصاد العالمي اليوم هما :
 - ✓ التقنية
 - ✓ العولمة
- أصبحت الثورة الرقمية تقود العولمة , و من الأمثلة على ذلك التطورات التي حصلت في مجال الإلكترونيات مثل أجهزة الهاتف النقال , و أجهزة الحاسب , ...
- من نتائج العولمة كون الفرد يستطيع أن يشتري ما يشاء من أي بقعة في العالم , فبمجرد تقديم رقم بطاقة الإئتمان فإن البضاعة ستشحن على الفور بالبريد المستعجل .
- إمتاز العصر الحالي بالتوجه إلى القطاع الخاص , حيث عجز القطاع العام عند أداء يواكب الثورة الرقمية . كما و أصبح التغيير ميزة تنافسية بين الشركات التي اتجهت إلى استقطاب عقول قادرة على التغيير و التفاعل مع التغيرات الحديثة و إجراء التحسينات التي تؤثر على العملاء و المنافسين و الموزعين و الموردين .

الإتجاهات الحديثة للربح في ظل العولمة و التغيرات الحديثة :

1. الربح عن طريق الجودة العالية .
2. الربح عن طريق خدمة أفضل .
3. الربح عن طريق أسعار أقل .
4. الربح عن طريق نصيب أكبر من السوق .
5. الربح عن طريق تكييف المنتج مع إحتياجات العملاء .
6. الربح عن طريق التطور المستمر للمنتج .
7. الربح عن طريق الابتكار في المنتج .
8. الربح عن طريق الدخول إلى الأسواق ذات النمو العالي .
9. الربح عن طريق استباق توقعات العميل .

من أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على قرار الشركة للدخول إلى الأسواق العالمية :

1. قدرة أو طاقة السوق .
2. التنوع الجغرافي .
3. طاقة المنتج .
4. دورة حياة المنتج .
5. مصدر المنتجات و الأشكال الجديدة .
6. المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية .
7. مدى توفر المواد الأولية .

❖ إستراتيجيات دخول الأسواق العالمية :

1. التصدير .
2. إذن أو ترخيص حرية العمل .
3. المشاريع المشتركة .
4. التملك / الاستحواذ .
5. الإستيراد .
6. التجارة التبادلية .

❖ التوجهات المستقبلية لسلاسل التوريد عالمياً :

- تربط التوجهات المستقبلية لسلاسل التوريد (سواء أكانت أنشطة رئيسة أو مساندة أو معلومات) بالتطورات الواسعة و السريعة لأنشطة التسويق .
- ظهور المنظمات المتخصصة بالتوريد أعنت الشركات عن إتباع المدخل الإنتاجي و التوجه نحو المدخل المتكامل الذي يعتبر الزبائن محوره الرئيس .
- أجبرت الشركات التقليدية أن تتماشى و الخطوات الذكية لسلاسل التوريد الحديثة بـغية تطوير إنتاجها وفق المفاهيم الحديثة , و قد استفادت هذه الشركات من التغذية الراجعة لتصميم منتجاتها استناداً لحاجات الزبون وخاصة في مرحلة مكنتة التوزيع و المبيعات الإلكترونية مثل فتح الصفحات الإلكترونية للقيام بالتجارة الإلكترونية . حيث مكّن الانترنت المستهلك من القراءة و التصفح و الشراء بمفرده دون الحاجة لوسيط , و اختفت الكتالوجات الورقية و أضيفت تكاليفها إلى الأرباح بعد طرح قيمة الإعلان الإلكتروني , فضلاً عن توفير قاعدة بيانات خاصة بالعملاء للتعرف على احتياجاتهم .
- تُعد قنوات التوزيع شريك مهم للعمليات التسويقية , و بالتالي فإن الإهتمام بتلك القنوات و مواجهة التحديات المستقبلية امر هام جداً .
- إتجهت بعض الشركات لمنح الزبائن خصماً إضافياً عن طريق اشتراك الزبائن ببطاقات يحصلون من خلالها على نسبة ارباح تتناسب و مشترياتهم السنوية , و التي أُعتبرت بدورها (البطاقات) وسيلة لاستخلاص بعض المعلومات عن الزبائن و بالتالي توقع المبيعات و الأرباح . و بناءً على ذلك أصبحت إدارة اللوجستك تهدف لإيصال الخدمة بالشكل الذي يحقق قناعة الزبائن , و التعامل مع شكواهم و مقترحاتهم بمسؤولية عالية و حل مشاكلهم بطريقة مرضية و مقنعة .

العوامل التي يجب أن تُبنى عليها الاستراتيجية العالمية للوجستك و سلاسل التوريد :

1. السرعة في تقديم المنتج .
2. التركيز على السوق .
3. الاستجابة السريعة في التوزيع .
4. خدمات منتشرة : كخدمات التعبئة , و التوصيل , ...
5. قنوات إبداعية : عبر استخدام أدنى الحلقات التوزيعية بـغية الوصول إلى الزبائن بأسرع وقت ممكن و بتكاليف متواضعة .

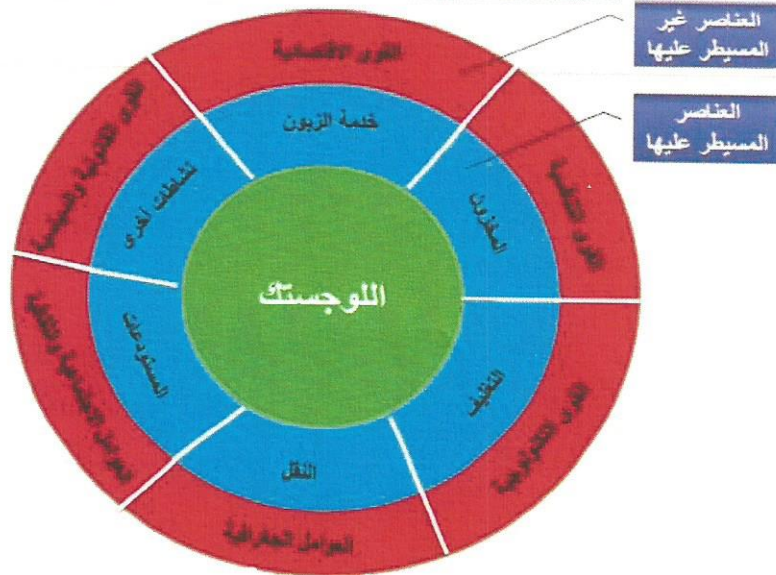
❖ التحديات التي تواجه سلسلة التوريد عالمياً :

- جميع أشكال الدخول للأسواق العالمية تتطلب معرفة واسعة بالمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على نظام التوزيع في سلسلة التوريد للمنظمة . حيث أن بعض تلك المتغيرات يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة التوريد , و البعض الآخر من هذه العناصر (المتغيرات) لا يمكن السيطرة عليها و التي تؤثر على استراتيجية اللوجستك و سلاسل التوريد للمنظمات العالمية .

العناصر التي لا يمكن السيطرة عليها و التي تشكل تحديات للمنظمة :

1. الأنظمة القانونية و السياسية للأسواق الأجنبية .
2. الأنظمة الإقتصادية .
3. درجة المنافسة في السوق .
4. مستوى تكنولوجيا التوزيع المتوفرة أو التي يمكن توفيرها .
5. التركيب الجغرافي للأسواق الأجنبية .
6. المعايير و القواعد الثقافية و الإجتماعية للأسواق المستهدفة الأخرى .

التحديات التي تواجه سلسلة التوريد عالمياً:



التحديات التي تواجه التسويق في القرن الحالي كما أوجزها فيليب كوتلر: هو التسويق

1. نمو التسويق غير الربحي .
2. العولمة السريعة .
3. الاتساع أو التعاطم السريع لتكنولوجيا المعلومات , و خاصة الإنترنت .
4. التغيرات الاقتصادية العالمية .
5. الدعوات إلى أخلاقيات و مسؤوليات اجتماعية أكثر .

❖ تنظيم سلاسل التوريد عالمياً :

- تمثل سلاسل التوريد العالمية شبكة من العلاقات لشركاء الداخل و الخارج , و تتطلب تنسيق تام بغبة إيجاد طريقة لتشغيل المنظمات تحت اختلاف تام في السياسة و الاقتصاد و البيئة المادية , و هنا تبرز الشركات المتخطية الحدود كأساس او حجر زاوية في سلاسل التوريد , تلك الشركات التي تدخل السوق من خلال آلية تحويل الأسعار .

تستطيع المنظمة أن تقدم إنتاجاً عالمياً إذا ملكت:

1. ميزة الملكية المحدودة .
2. ميزة الموقع العالمي المحدد .
3. الذاتية : و هي منفعة تتحقق من خلال بيع المنتجات في الأسواق المفتوحة , أو إعطاء الامتياز للآخرين .

هنالك ثلاثة مستويات تؤثر على أنظمة التوزيع العالمي و هي :

1. الشركة : حيث يجب فهم و تحليل الوضع الداخلي للشركة أولاً .
2. مستوى الشركة / شبكة القيمة : و هنا يجب التركيز على العامل المهم الذي يضم : المجهزون , و الشركاء , و المنافسون , و الزبائن .
3. المستوى الكلي العالمي : و يشير إلى المتغيرات التي تحدث في البيئة الكلية الخارجية , و التي يمكن اختصارها بـ PEST أي :

- العوامل القانونية و السياسية .
- العوامل الاقتصادية .
- العوامل الثقافية و الاجتماعية .
- العوامل التكنولوجية .

التصميم التقليدي لتنظيم سلاسل التوريد عالمياً لغرض تحقيق الأهداف التشغيلية :

1. التكنولوجيا .
2. التسويق .
3. التصنيع .
4. اللوجستك .

- تتمثل الخطوة الأولى في هذه المساحات بوجوب أن تعمل بشكل متزامن , فنظام اللوجستك يعمل كالنبي التحتية عند تشغيل الأنظمة الأخرى , و الشركات تدرك أن أنظمة اللوجستك العالمية نفسها يمكن أن تكون مصدر مهم لإيجاد الميزة التنافسية للشركة .

المحاضرة الثامنة

اللوجستك و مدة التوريد

❖ مقدمة :

- إن المؤشرات الأساسية مثل التكلفة الأدنى ، و الجودة ، و التكنولوجيا ، وحدها لا تضمن النجاح في سلسلة التوريد ، لذا لا بد للمنظمات أن تكون قادرة على تحقيق المنافسة المعتمدة على الزمن .
- إن أسلوب إدارة التوريد الفعال و المبدع يسعى لتحقيق التخفيضات المؤثرة في الدورة الزمنية المطلوبة لنقل و توزيع المواد على المشتركين (الأعضاء) في سلسلة التوريد وصولاً إلى المستهلك النهائي .

من البحث عن المواد وتصنيفها وتوزيعها وتقييمها بشكلها ووصولها للزبون
والمعتمدة على الزمن في التوريد

❖ دور الزمن في تحقيق الميزة التنافسية :

- المقصود بـ زمن الدورة هو مجموع الزمن المطلوب لإكمال العملية التجارية . و قد أظهرت التطبيقات العملية بأن نسبة صغيرة فقط بحدود (3 - 5 %) من مجموع الزمن المطلوب لانجاز العملية التجارية ليس له أي علاقة مع العمل الحقيقي . وهذا يعني أن تحديد و تحسين و كذلك إختزال هذه الفعاليات المستهلكة للزمن تمثل واحدة من المساحات الأساسية لإدارة سلسلة التوريد ، بما يقود إلى الفاعلية و التميز في زمن الدورة .

❖ الأسباب التي تؤدي إلى إطالة زمن الدورة في سلاسل التوريد :

1. الإنتظار : و ذلك بين المراحل . لذا لا بد من تحديد أطول زمن للإنتظار و مسبباته و الإجراءات الممكنة أخذها لتقليل أو إختزال هذا الزمن مثل ، إضافة طاقات أخرى . نهم تكرار الخواص في الإنتاج
2. الفعاليات التي لا تضيف قيمة و وظيفة : مما يتطلب دراستها و تجديدها بهدف تعظيم المنفعة الشاملة المعتمدة على مقدار القيمة المضافة المتحققة من نظام سلسلة التوريد بأكمله ، حيث يمكن إختزال تلك الفعاليات التي لا تضيف قيمة ووظيفية من خلال القيام بالتحليل الوظيفي .
3. التسلسل أو التوازي في أداء العمليات : فمعظم فعاليات عملية سلسلة التوريد يجري تنفيذها بشكل متسلسل و متتابع ، حيث أن أداء أكثر من فعالية في آن واحد قد لا يوجد بينهما علاقة أسبقية .
4. الفعاليات المتكررة في العملية : التي تعتبر من مشاكل الجودة . حيث أن العملية هنا تكون قد أنجزت بطريقة غير سليمة أو صحيحة أو حتى بطريقة خاطئة ، و هذا يعني تكرار نفس الخطوة لاحقاً . و هنا لا بد من البحث عن المسببات و الإجراءات الضرورية الممكنة اتخاذها لحل المشكلة .
5. الشحن بالدفعات : أي طلب المواد في بعض الأحيان على شكل دفعات و خاصة عندما تكون الكمية المطلوبة صغيرة ، أو بسبب حدوث بعض المشاكل في جدولة الشحن ، أو مدى توفر المادة لدى المورد ، ... لذلك لا بد من البحث عن الدفعات الرشيدة المراد شحنها .

أي عندما أطلب ، أطلبه على طلب

6. السيطرة المحكمة : أي السيطرة على زمن دورة سلسلة التوريد , فلا بد من معرفة الزمن الضائع عبر القيام بمتابعة القواعد و التعليمات المتبعة في المنظمات الأعضاء في السلسلة مثل عدد التواقيع على أمر الشراء . وهنا لابد من تصميم آلية لأداء عملية إصدار أمر الشراء و التوسع باستخدام تكنولوجيا المعلومات و الانترنت في ذلك .
7. العجز في انسيابية حركة المواد : فهل تسير حركة المواد خلال السلسلة بصورة تحقق ورود الكميات المطلوبة من المنتج المعني إلى المكان المحدد و بالزمن المحدد .
8. غموض الأهداف : تُعبّر عن مدى وضوح و فهم المنظمات الأعضاء في سلسلة التوريد للأهداف العامة و الفرعية للسلسلة , و مقدار مساهمتها في إنجاز السلسلة .
9. التصميم السيء للأساليب و النماذج المستخدمة : بمعنى هل هذه الأساليب و النماذج (روتين العمل) تؤدي إلى زيادة واضحة في مقدار الزمن المطلوب لإنجاز العملية من خلال توليد أعمال و خطوات إضافية لا تضيف قيمة لعملية الشراء .
10. استخدام التكنولوجيا المتقدمة . (الهدية)
11. النقص في المعلومات المتاحة : او عدم كفايتها لدى صنّاع القرار في السلسلة .
12. التنسيق المحدود ما بين أعضاء سلسلة التوريد .
13. التعاون المحدود لدى الأعضاء في السلسلة .
14. النقص في التدريب : الذي يؤدي إلى ضعف المهارة في العمل و بالتالي إلى ضعف الأداء .

❖ معايير قياس الفجوة الزمنية في دورة التوريد :

تقليل زمن دورة التوريد :

- في الحقيقة يوجد عدد قليل من المنظمات التي لا تمتلك الفرص الكفؤة لتحسين زمن دورة سلسلة التوريد لأنه حالياً أصبح من المألوف زيادة اهتمام الأفراد و المنظمات على الأداء المعتمد على الزمن .
- حتى تمتلك المنظمات القدرة التنافسية في سلسلة التوريد عليها البحث عن أماكن تقليل زمن دورة السلسلة استناداً إلى أسس داخلية و خارجية للمنظمة .
- و لبلوغ هذا الهدف لا بد من القيام بالتحليل الشامل لفعاليات سلسلة التوريد التي تشمل :
 - تخطيط و جدولة المواد .
 - دورة إصدار أمر الشراء .
 - النقل الداخلي و الخارجي .
 - استلام و فحص المواد .
 - فعاليات مراجعة المواد .
 - العمليات التصنيعية .
 - عمليات تنفيذ استلام أوامر الطلب الواردة من الزبائن .
 - عمليات التخزين .
 - عمليات إعادة المواد .

❖ الطرق المستخدمة في تقليل الفجوة الزمنية من خلال تقليل أزمدة عمليات سلسلة التوريد :

1. تأسيس الفريق المختص بتقليل زمن الدورة : حيث يجب أن يشتمل الفريق على ممثل لكل مساحة وظيفية في المنظمة من ذوي العلاقة بهذه العملية . ويطلق عليه اسم فريق متعدد الوظائف .
2. تطوير الفهم الكامل لعملية سلسلة التوريد و الأداء الحالي لزمن الدورة : حيث تستخدم طريقة خارطة العملية التي تعني رسم مخطط التدفق من قبل أعضاء الفريق المختص للقيام بفحص الوثائق (الخرائط) , و من ثم القيام بتجميع الأجزاء بـغية تصميم و تطوير الخارطة الشاملة للعملية بأكملها , و للفعاليات المختلفة المكونة لهذه العملية . و هنا لا بد من وجود مقاييس لقياس متوسط زمن الدورة و الزمن الأقصر و الزمن الأطول و الإنحراف المعياري لتلك الأزمنة .
3. تحديد فرص تقليل زمن الدورة : و ينتج ذلك عن طريق الفحص الأولي للعملية و تطوير مجموعة من الفرص الممكنة لتحسين زمن دورة سلسلة التوريد . و ينصب التركيز هنا على أجزاء العملية التي يستغرق إنجازها الزمن الأطول في متوسط أزمدة الدورة .
4. تطوير و تنفيذ المقترحات الهادفة إلى تقليل زمن الدورة : حيث يتوجب على الفريق المختص القيام بتطوير تلك الفرص و تنفيذ المقترحات و التوصيات الواردة بشأنها بهدف تقليل زمن الدورة (الجزء الإبداعي من مهمة الفريق)
5. قياس أداء عملية زمن الدورة : بمعنى وجوب تحديد الفوائد الناجمة عن التغيير في أداء الزمن الفعلي لدورة سلسلة التوريد , و الذي يتوجب أن يؤدي إلى تقليل متوسط أزمدة دورة العملية .
6. تحديد جهود التحسين المستمر لتقليل زمن دورة العملية : و هذا يعني أن عملية تقليل زمن الدورة ليس بالحدث الذي يُنفَّذ لمرة واحدة فقط , و إنما تمتاز هذه العملية بالديناميكية و الفعالية المتجددة دوماً (التحسين المستمر) .

❖ عوامل النجاح الحرجة لتقليل زمن دورة سلسلة التوريد :

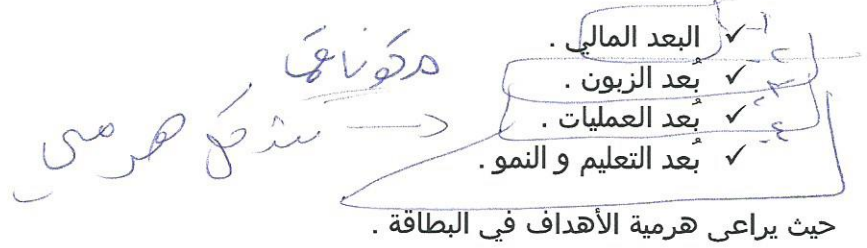
1. مساندة الإدارة العليا .
2. الإلتزام التام بأهداف تقليل زمن الدورة .
3. استخدام الفرق متعددة الوظائف .
4. تطبيقات إدارة الجودة الشاملة .
5. تدريب الأفراد العاملين على طرق تقليل زمن الدورة .
6. تأسيس الرقابة و تقديم التقارير المستمرة حول معايير قياس زمن الدورة .
7. تطبيق نظام المعلومات الفعال و التكنولوجيا الحديثة .
8. التنسيق بين أعضاء سلسلة التوريد .

❖ معايير قياس أداء سلسلة التوريد :

تتمثل أهم معايير قياس الأداء في سلسلة التوريد بما يلي :

1. استخدام بطاقة الأداء المتوازن : التي بدأ استخدامها عام 1996 كمدخل جديد في قياس الأداء , و التي تعكس كل معايير قياس الأداء المالية و العملياتية التي تستخدم في جميع المستويات بسلسلة التوريد . حيث تربط بطاقة الأداء المتوازن جميع اهداف سلسلة التوريد الشاملة مع معايير قياس أداء تلك السلسلة .

مساحات الأداء الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن :



معايير القياس عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة سلسلة التوريد :

1. رضا الزبون و الجودة .
2. سرعة التوريد .
3. الكلف .
4. الموجودات .
2. معايير الطلب المثالي أو الكامل : يشير إلى مقدرة سلسلة التوريد على تحقيق 100% من الطلب في التوقيت المحدد . بالإضافة إلى خلو عملية تنفيذ الطلبات من الأخطاء . ويمكن وصف مفردات الطلب المثالي بالآتي :
 - ✓ توريدات الشحنات في الوقت المحدد من قبل الزبون .
 - ✓ توريدات الشحنات بالكامل من دون تجزئتها إلى أجزاء .
 - ✓ دقة قوائم الشحن .
 - ✓ سلامة الشحنات (البضائع) بالنقل بالعبور .

3. معايير التكلفة الكلية : تعني التكلفة الكلية لنظام التوريد الشامل . فالطلبات غير الكاملة تعني بروز كلف إضافية ذات صلة بعملية توريد الشحنات . و تشمل هذه الكلف على عدة أمور منها :

- كلف التأخير في التوريد .
- كلف الطلبات المرتدة .
- كلف الضرر الذي قد يصيب البضاعة .
- كلف تغيير الكميات .
- الخ

لا بد من فهم سلاسل التوريد الحارية أو القائمة و العمليات ذات الصلة بها حتى يمكن اعتماد و تنفيذ نظام القيمة .

لا بد من فهم سلاسل التوريد الحارية أو القائمة و العمليات ذات الصلة بها حتى يمكن اعتماد و تنفيذ نظام القيمة .

❖ سلاسل التوريد المتعددة :

تعني قيام المنظمة الواحدة بتقديم العديد من المنتجات و الخدمات , و كذلك شراء المواد و الأجزاء التكميلية المختلفة من مساحة واسعة من الموردين ومن ثم بيعها إلى الزبائن المتعددين . حيث يستوجب على المنظمة تركيز جهود إدارة سلسلة التوريد العائدة لها على العمليات التي تصب تجاه تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة , و لا يتم ذلك إلا من خلال البدء بدراسة القضايا المتعلقة بخارطة العملية , و من ثم مفاضلة ذلك بين سلاسل التوريد الداخلية و الخارجية .

خارطة العمليات : سلسلة إجراءات (العمليات) ← فوائدها

تعتبر هذه الخارطة الأداة الأساس في فهم سلاسل التوريد , و يمكن تعريفها على أنها : " سلسلة منطقية من الإجراءات ذات الصلة التي تحول المدخلات إلى نتائج أو مخرجات " .

و تعرف عملية الأعمال على أنها :

" سلسلة من الفعاليات المنطقية المتكررة المترابطة بعضها مع البعض الآخر , و التي تحقق الانتفاع من الموارد المتاحة بالمنظمة بهدف تحويل الشيء الملموس و غير الملموس إلى نتائج محددة قابلة للقياس (أو مخرجات) للزبائن الداخليين و الخارجيين على حد سواء " .

و من الامثلة على العمليات الشائعة في عالم التجارة و الأعمال :

- تطوير المنتج الجديد .
- التمويل و التزويد .
- التصنيع و التجميع .
- الحصول على الزبائن الجدد .
- التخطيط و السيطرة على الإنتاج .
- المبيعات و تلبية الطلبات .
- ... الخ

في ضوء ذلك تسعى المنظمات جادة لتحسين عملياتها , حيث يعتبر توثيق العملية الخطوة الاولى في فعاليات التحسين التي تقوم بها المنظمة . و الجزء المحوري في عملية توثيق العملية هو تطوير ما يسمى بخارطة العملية التي تهدف إلى تحقيق العديد من الأغراض و التي منها :

1. الفهم الشائع لمحتوى العملية و فعاليتها , و كذلك نتائجها و ادائها .
 2. تحديد و توضيح مدى العملية .
 3. تحديد القاعدة التي تستخدم في قياس التحسينات المتحققة و المتوقعة للمستقبل .
- تمتد خارطة العملية من المورد إلى الزبون .